

ROBERTO CALDEIRA NETO

**CONTROLES INTERNOS: DIAGNÓSTICO DOS PROCEDIMENTOS UTILIZADOS POR
UMA MICRO EMPRESA DO RAMO DE PRODUTOS DE LIMPEZA E EMBALAGENS QUE
ATUA EM CURITIBA NO ANO DE 2011**

**CURITIBA
2013**

ROBERTO CALDEIRA NETO

**CONTROLES INTERNOS: DIAGNÓSTICO DOS PROCEDIMENTOS UTILIZADOS POR
UMA MICRO EMPRESA DO RAMO DE PRODUTOS DE LIMPEZA E EMBALAGENS QUE
ATUA EM CURITIBA NO ANO DE 2011**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de especialista no Curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças-2011.

Orient.: Prof.Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2013

RESUMO

CALDEIRA NETO, Roberto. Controles internos: diagnósticos dos procedimentos utilizados por uma micro empresa do ramo de produtos de limpeza e embalagens que atua em Curitiba no ano de 2011. O tema em referência destina-se a diagnosticar os controles internos utilizados por uma micro empresa do ramo de produtos de limpeza e embalagens que atua em Curitiba no ano de 2011 e mapear as necessidades de melhorias voltadas aos controles internos que podem ser importantes na controladoria e propor a implantação, caso seja viável, de forma a torna a empresa mais competitiva em um segmento que possui uma concorrência tão forte e bastante voltada para a diferenciação no preço entre os grandes atacadistas e os pequenos. A coleta das informações serão baseadas na mistura de conceitos teóricos e práticos, buscando as melhores ferramentas executadas pela controladoria das organizações comparando com os dados analisados na empresa em referência. Após o levantamento dos controles internos pesquisados na organização e por meio do material coletado, foram levantados os pontos fortes e fracos sob a ótica estratégica da companhia. Com a definição dos pontos fracos, sob o plano tático, foram mapeadas as necessidades com base na política de gerenciamento de riscos e controles de uma grande empresa com a formalização dos oito passos para efetivação dos processos. Formalizados todos os processos, foram sugeridos como melhoria processual a MPE analisada e posteriormente apontados os fatores que levam a estar entre as empresas com risco de mortalidade antes dos 5 anos de atividade, servindo como uma prevenção aos principais problemas encontrados e sobre a importância do planejamento empresarial em todas as áreas da companhia.

Palavras-chave: Controles internos; Micro Empresas; Planejamento Estratégico; Controladoria;

SUMÁRIO MONOGRAFIA

1. INTRODUÇÃO	5
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	5
1.2 PROBLEMAS DE PESQUISA	5
1.3 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICO	6
1.4 JUSTIFICATIVA	7
1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	7
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	8
2. CONTROLADORIA	12
2.1 CONCEITOS DE CONTROLADORIA E C.I.	12
2.2 TIPOS DE CONTROLES INTERNOS	14
2.3 CONTROLADORIA PARA MPE'S	18
3. DADOS DA EMPRESA ANALISADA	21
4. MAPEAMENTO DAS NECESSIDADES E PROPOSIÇÕES DE CONTROLES INTERNOS	26
4.1 MAPEAMENTOS DAS NECESSIDADES	26
4.2 PROPOSIÇÕES DE CONTROLES INTERNOS	37
5. CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Nos dias de hoje, com a forte concorrência existente entre os mais diversos segmentos do mercado, as empresas necessitam de cada vez mais de planejamento e inovações para poder se sobressair perante as demais. Entre os pré-requisitos para que haja sucesso nas MPEs, está em uma divisão adequada das áreas e um controle efetivo sobre as informações disponíveis. Estas ações são fundamentais, identificando que as grandes empresas geralmente possuem uma estrutura mais organizada, além de ter um maior poder de negociação sobre a redução de seus custos e minimização das margens para conseguir estabelecer uma maior participação das vendas.

Uma boa forma de compensar as diferenças encontradas entre as grandes empresas e as MPEs, se dá pela organização das mesmas, ou seja, de buscarem estipular metas e objetivos tanto para o curto, médio e longo prazo, tendo como principal foco a obtenção dos resultados propostos garantindo a ampliação dos negócios, envolvidos por meio de controles internos incorporados ao dia-a-dia. Os objetivos propostos são direcionados para a melhoria continua dos processos já existentes, o que em consequência gera uma redução nos percentuais de erros e ineficiências, além do benefício causado pelo acompanhamento destes controles na esfera estratégica. Este benefício pode ser observado quando faz com que as ambições da diretoria sejam definidas e que com base nestas informações sejam distribuídas tarefas aos gestores, que dividirão as tarefas entre os seus subordinados, tornando os controles uma eficiente ferramenta sobre as ações executadas.

Portanto, a implantação de controles internos nas MPEs contribui para a redução da mortalidade devido as informações serem mais precisas e possibilitando os gestores identificarem previamente possíveis adversidades.

1.2 PROBLEMAS DE PESQUISA

Levando em consideração o incentivo dado às grandes empresas que possuem capital aberto ou em processo de abertura de capital para que haja

transparência e precisão nos dados divulgados, além de possuírem departamentos de controladoria e também geralmente necessitam de auditores contratados para confrontarem a veracidade das informações, esta preocupação remete a consciência de que estes dados são uma fotografia exata das informações da empresa naquele determinado momento, informações estas que quando bem utilizadas podem significar acréscimos significativos em seu resultado.

Comparativamente, as MPEs constituídas em 2005, conforme dados divulgados pelo SEBRAE (2007, pág. 14), o índice de mortalidade no Estado do Paraná em 2005 foi de 25,2% de mortalidade, que ainda de acordo com o levantamento efetuado pelo Vox Populi para o SEBRAE, 49% das empresas extintas no período são do Setor do Comércio sendo 99% Micro empresas. Além disso, 63% das empresas que não ultrapassaram o segundo ano possuíam como perfil de seus clientes os consumidores de balcão (varejo).

Outra informação relevante é que de acordo com o levantamento efetuado, as duas primeiras áreas de conhecimento mais importantes nos primeiros anos da organização são o planejamento e a organização empresarial.

Portanto, a principal questão investigativa se dá sobre o diagnóstico dos controles internos existentes de uma empresa do ramo de Produtos de Limpeza e embalagens, atuante na cidade de Curitiba, que tem como principal perfil de clientes o balcão (varejo) e se caracteriza como uma micro empresa.

Diante do exposto, a questão de pesquisa orientativa da presente investigação é a seguinte:

Como estão os Controles Internos de uma micro empresa do ramo de Produtos de limpeza e embalagens que atua em Curitiba no ano de 2011?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Diagnosticar os Controles Internos utilizados por uma micro empresa do ramo de Produtos de limpeza e embalagens que atua em Curitiba no ano de 2011 e propor sugestões se necessário.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar os controles internos utilizados pela micro empresa analisada;

- Mapear as necessidades de implantação de controles internos que são importantes na controladoria, porém não possui execução atualmente;
- Propor, caso necessário, a implantação de controles internos;

1.4 JUSTIFICATIVA

O tema é muito importante nos dias atuais, principalmente sob a ótica das micros, pequenas e médias empresas, pois são as que possuem maior carência de informações que auxiliem em sua gestão. Desta forma, a controladoria se destaca por ser uma área que contém uma gama enorme de dados que podem ser trabalhados e transformados em geração de valor para as empresas.

Segundo Borinelli (2006, p. 105) a “Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacionais, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”, ou seja, a controladoria define algumas diretrizes que busquem normatizar os processos, reduzindo as falhas operacionais e otimizando a utilização dos recursos, agregando valor as ações tomadas pelo núcleo estratégico da empresa. Complementarmente, conforme Oliveira (1998, p. 19), “uma controladoria eficiente e eficaz deve estar capacitada a organizar e reportar dados e informações relevantes e exercer uma força capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.”

Utilizando os conceitos descritos, a justificativa para fazer um diagnóstico dos controles internos de uma micro empresa, torna-se relevante por ser uma área que é fundamental para a sobrevivência das MPEs, e que sendo bem constituída e direcionada, pode ser fonte de um considerável aumento na competitividade, além de trazer mais solidez por meio de um planejamento alinhado as expectativas do mercado em que atua.

1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa será baseada entre a mistura de conceitos teóricos e práticos, coletando as definições e práticas adotadas sobre os diversos aspectos relacionados aos controles internos e controladoria, para posteriormente utilizar para comparação com os processos adotados pela empresa que será analisado. O levantamento será feito por meio de: revistas, livros e artigos, além do diagnóstico efetuado por pesquisa de campo sobre as atividades que são realizadas pela

empresa que servirá como estudo de caso, sendo a empresa atuante no comércio, mais precisamente com boa parte de suas vendas voltadas para o Varejo, que participa da comercialização de produtos de limpeza e embalagens na região do Uberaba em Curitiba no ano de 2011.

Será feita uma abordagem qualitativa, baseada nas informações coletadas pela empresa, com objetivo de ser descritiva e com procedimentos definidos como um estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental.

Foram utilizados como referência os autores Beuren, Borinelli e Catelli, para fornecer um direcionamento sobre as principais funções da controladoria e como ela poderia ser executada em um micro empresa. Com base nesta pesquisa inicial, foram localizados outros autores que também puderam contribuir para agregar conhecimento ao projeto.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Segundo levantamento efetuado pelo VOX POPULI para o SEBRAE (2007, p. 7) do porte das empresas sediadas no estado do Paraná em 2005, cerca de 37.891 empresas são caracterizadas como Micro empresas, ou seja, cuja renda bruta anual atinja no máximo R\$240.000 (R\$20.000/Mês), dentro de um universo de 40.158 empresas que são consideradas MPE's. Aproximadamente 94% do total de companhias que participam da categoria de MPE's são as Micro empresas, enquanto que próximo a 6% estão na faixa das pequenas empresa, com faturamento bruto anual superior a R\$240.000 até R\$2.400.000 (superior a R\$20.000/Mês até R\$200.000/Mês). Utilizando ainda as informações contidas neste relatório, podemos observar que boa parte da mortalidade destas empresas estão atreladas a alguns fatores em comum, entre eles: 49% das extintas atuam no comércio e 36% tem atividades relacionadas a serviços, 99% das empresas entrevistadas que foram extintas são Micro empresas, 63% do perfil dos clientes das empresas que fecharam antes de atingir 2 anos atendiam no balcão tendo como principal fonte de renda as vendas no varejo, 100% da amostragem eram optantes pelo Simples como forma de tributação, 50% da amostra com investimento inicial entre R\$10.000 a R\$20.000 e 50% possuíam capital de giro igual ou inferior a R\$5.000.

Mediante a todas estas informações coletadas conclui-se que por mais que a taxa de mortalidade seja de 25,2% de acordo com o levantamento efetuado, existem

Página 8 de 48

alguns pontos importantes que podem levá-las a um precoce abandono de suas atividades. Entre estes fatores, podemos destacar que as áreas com maior importância pelos sócios das empresas ativas e extintas, estão em respectivamente o Planejamento e Organização Empresarial, fatores que podem ser determinantes na sobrevivência da mesma.

Segundo Bio (1985, p. 18) “o ambiente em que vive a empresa é essencialmente dinâmico, fazendo com que o sistema organizacional, para sobreviver, tenha de responder eficazmente às pressões exercidas pelas mudanças contínuas e rápidas do ambiente”. Portanto, para que haja informações necessárias aos empresários, possibilitando facilitar sua tomada de decisões, tornando-as mais assertivas, proporcionando criar um planejamento sólido e reduzindo as falhas nos processos existentes, são apenas algumas das atividades operacionalizadas pela Controladoria. Conforme Beuren (2000, p. 38), “o processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para melhorar o desempenho da organização”. Neste contexto, a Controladoria se torna um aliado na busca por expansão dos resultados por fornecer dados sólidos que podem contribuir de forma mais efetiva nas tomadas de decisões.

O surgimento da Controladoria ocorreu no início do século XX, nos Estados Unidos com o objetivo de controlar todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais, tendo sido seu desenvolvimento atribuído a três fatores: verticalização, diversificação e expansão geográfica das organizações, com o conseqüente aumento da complexidade das suas atividades o que exigiu outro tipo de controle por parte da controladoria, contribuindo para a ampliação das funções do controller. (BEUREN, 2000, p. 20)

Conforme pesquisa no dicionário MICHAELIS, a palavra Controladoria possui como significados: Órgão Fiscal de Controle; Funções de quem exerce controle, acepção, ou seja, significa dizer que a área participa ativamente no acompanhamento das atividades operacionais e não-operacionais, o que a torna especialmente relevante pela gama de dados envolvidos. Complementarmente, sob a ótica de Borinelli (2006, p.198), a Controladoria é concebida como: “órgão do sistema formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimoniais demandadas (i) para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão – planejamento, execução e

Página 9 de 48

controle – buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como (ii) pelos agentes externos que se relacionam com a empresa, para suas tomadas de decisões”. Borinelli (2006, p. 204), diz reforça ainda que a missão da Controladoria seja: “zelar pela sobrevivência e continuidade da organização, através de um processo permanente de promoção, coordenação e integração dos esforços de cada uma das partes que formam o todo organizacional, de maneira a assegurar a eficácia e a otimização do resultado econômico da entidade.”

Em conformidade com o departamento de Controladoria para que as informações sejam trabalhadas da melhor forma, as empresas têm a necessidade de terem a disposição um controller para elaborar o planejamento e os controles. Além disso, a função dá suporte aos gestores na tomada das decisões departamentais, munindo todos com as informações disponíveis.

De acordo com Oliveira (2002, p.19) entende-se por controller um dos principais executivos da empresa, devendo ser o gestor do sistema de informações gerenciais. O profissional ainda exerce forte influência sobre os demais para que atinjam seus objetivos, coordenando os colaboradores para que se tenha êxito nas ações propostas no planejamento estratégico da empresa. Sob a visão de Tung (1993, p. 41) “Controller é o executivo financeiro de uma grande ou média empresa que combina as responsabilidades por contabilidade, auditoria, orçamento, planejamento de lucros, relatórios de desempenho, controle de impostos e outras atividades de empresa”.

Com estas informações é possível entender a importância dos controles internos para micro e pequenas empresas, que possuem “as mesmas necessidades” em relação ao auxílio do planejamento, controle e execução das atividades para facilitar a tomada de decisões.

Os controles são essenciais para que haja o completo domínio sobre as atividades identificadas com a necessidade do acompanhamento. Esta continuidade torna as informações mais precisas e possibilitam o empresário a direcionar as ações executadas para os resultados esperados, ou seja, caso tenha determinado o Planejamento Estratégico da companhia, o que se torna um diferencial sobre a concorrência pela formação de valores e objetivos bem claros e que ficam implicitamente inseridos dentro das metas presentes no Planejamento Estratégico.

Conforme o Migliavacca (2002, p. 17), o controle interno é visto como “um planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar aderências às políticas definidas pela direção”. Portanto, o principal ponto a ser identificado é que os controles internos são formas de medir a eficiência/eficácia operacional por meio de criação de métodos e procedimentos que visam a mensuração do desempenho e a proteção dos ativos da companhia. Com base nestes princípios, os controles internos nas micro e pequenas empresas se tornam imprescindíveis pelo fato dos desperdícios terem que ser mínimos devido a sua reduzida capacidade produtiva e financeira, o que remete que elas reforcem seu acompanhamento aos principais processos.

Com base em diversas informações que torne palpável o entendimento sobre as teorias correspondentes ao processo de controladoria, controller, controles internos e suas classificações, além de outras informações correlacionadas, para que possam ser identificados os controles internos utilizados pela empresa que será analisada e mapeada as necessidades de controles a serem sugeridas como forma de aumentar sua capacidade de reação as mudanças de mercado e dos concorrentes, tornando o processo de tomada de decisão das micro e pequenas empresas menos previsíveis e mais eficientes.

2 CONTROLADORIA

2.1 CONCEITOS DE CONTROLADORIA E CI

A partir da identificação do departamento da controladoria como não apenas gerador de informações passando para um status de intermediário na busca por agregar valor aos produtos comercializados, de acordo com Borinelli (2006, p. 95-96), “a controladoria precisa ser estudada em três perspectivas, sendo elas: conceitual, procedimental e organizacional”. Segundo Borinelli (2006, p. 105), “o conceito de controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacionais, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”. Ou seja, sob a perspectiva procedimental, conforme mencionado pelo Borinelli, se trata de demonstrar como funciona a controladoria e o aspecto organizacional visa a implementação da controladoria nas empresas.

Segundo Catelli (2001, p. 344), “a controladoria não pode ser vista como um método”, mas pode ser definida como em “dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda a base conceitual e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas”.

Conforme a definição fornecida pelo American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Controle interno é o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, adotados dentro da empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e confiabilidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e fomentar o respeito e obediência às políticas administrativas fixadas pela gestão. (CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO, 1998, p. 19).

Analisando a diferenciação do conceito de Controladoria e Controles internos, conseguimos identificar que os controles internos são apenas um dos meios para que se atinja aos objetivos estipulados e acompanhados pela Controladoria.

Sob a ótica dos controles internos, eles auxiliam a empresa na busca do aprimoramento processual, delimitando as ações a serem executadas de acordo

com as dificuldades encontradas, organizando os processos tornando a empresa mais produtiva e eficiente na resolução dos problemas, já que existe um passo-a-passo a ser seguido, o que facilita o entendimento e possibilita uma redução da taxa de tempo ocioso na busca de respostas para resolução dos problemas internos.

A missão da controladoria, de acordo com Catelli (2001, p. 346), consiste em “assegurar a otimização do resultado econômico da organização”. Desta forma, sua principal preocupação é utilizar os recursos com mais eficiência para que maximize os resultados de todas as áreas e contribua para a melhoria continua.

A união da controladoria alinhada com os controles internos pré-definidos torna a maximização dos resultados tanto financeiros quanto em termos de produtividade, o que também facilita a curva de aprendizado para os novos colaboradores.

Conforme Catelli (2001, p. 346), as atividades executadas pela controladoria são: “Desenvolvimento de condições para a realização da gestão econômica, subsidio ao processo de gestão com informações em todas as suas fases, gestão dos sistemas de informações econômicas de apoio às decisões e apoio a consolidação, avaliação e harmonização dos planos das áreas.”

Catelli ainda complementa (2001, p. 348), que os requisitos básicos para a otimização de resultados e objetivos de maneira seqüencial são: “Começa no planejamento, requer integração das áreas e visão de longo prazo, decorre da otimização do resultado de cada evento/transação, requer mensuração adequada”. Após as definições dos requisitos básicos, são definidos os objetivos gerais e específicos da empresa, conforme cita Morante e Jorge (2008, p. 9), sendo que nos objetivos gerais, “definem-se a missão empresarial, a visão e a postura ética. (...) Com toda a empresa engajada no processo, as possibilidade de sucesso são evidentemente maiores”. Já os objetivos específicos, “consistem nos caminhos que levarão ao alcance das metas orçamentárias”. Há ainda a formulação de estratégias, que visa “atingir a um determinado objetivo. (...) Tem-se como certo que a maior dificuldade em planejar está nas próprias pessoas, e não na forma de planejar”. Após o planejamento, conforme Morante e Jorge (2008, p.10), para a execução do plano, “o grau de sucesso de um planejamento, depende em grande parte, de um bom ambiente de comunicação”. Para finalizar o planejamento, a etapa posterior é a implantação de medidas de acompanhamento, “uma vez elaborado e aprovado o

plano, antes mesmo da sua própria implementação devem-se criar formas de avaliação e acompanhamento do realizado”.

2.2 TIPOS DE CONTROLES INTERNOS

Segundo Catelli (2001, p. 351), “a controladoria, na execução de suas atividades deve utilizar-se de dois instrumentos fundamentais: processo de gestão e sistemas de informações”, sendo que o processo de gestão contempla o planejamento de suas ações e implementação de planos adequados, que compõem analiticamente o planejamento estratégico, operacional e programação, execução e controle.

O planejamento estratégico consiste em antecipar cenários e oportunidades, com estas projeções em mãos, é possível traçar o posicionamento da empresa sob os mais diversos cenários e que sirvam como orientação para que seja formulado o plano operacional, que tem por principal objetivo “formular vários planos operacionais alternativos e optar por um”.

A programação, segundo Catelli (2001, p. 351), “é o momento em que o que foi planejado é adequado às imposições do dia-a-dia, porém sua efetiva realização é o que caracteriza a execução. A etapa do controle tem múltiplos aspectos (avaliação de desempenho, de resultados, etc.), sendo primordial o enfoque de garantir que as atividades sejam realizadas de acordo com o previamente estabelecido nos planos”.

Em conjunto com o planejamento efetuado, se torna também uma ferramenta muito importante no processo os Sistemas de Informações, que irão nutrir o departamento de dados que poderão ser acompanhadas e ajustadas conforme as necessidades para maximizar os resultados.

Segundo D’ávila e Oliveira (2002, p.25), definem controle interno como “um processo executado pelo conselho de administração, gerência e outras pessoas de uma organização, desenhado para fornecer segurança razoável sobre o alcance de objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência operacional; mensuração de desempenho e divulgação financeira; proteção de ativos e cumprimento de leis e regulamentações”.

Nesta mesma linha, conforme Andrade (1999, p. 45), o controle interno é considerado “o plano organizacional e todos os procedimentos, métodos e medidas adotadas pela empresa para: Proteger seu patrimônio; Assegurar a fidedignidade da informação utilizada para o processo decisório, gerencial e de controle; Contribuir

para estimular a eficiência operacional; e Incentivar a observar as políticas e diretrizes estabelecidas pela direção”.

Com o intuito de agregar valor à pesquisa, identificou-se a metodologia utilizada para gerenciamento de riscos e controles internos de uma grande instituição financeira privada com respaldo nacional e internacional, e de acordo com sua política estrutural de controles internos, são definidas em oito etapas a formulação dos controles internos para que haja maior nível de assertividade, sendo divididos da seguinte forma:

Primeira etapa: Formalizar o processo – documentar os fluxos dos processos operacionais referentes a produtos, serviços e atividades.

Segunda etapa: Identificar eventos de riscos – identificar os eventos de riscos em potencial sejam eles de origens externa, interna ou ambas.

Terceira etapa: Avaliar Riscos / Responder a riscos / Avaliar Controles – classificar e mensurar a exposição a risco inerente, estabelecer o respectivo tipo de resposta (Aceita, Evitar, Mitigar ou Transferir o risco), identificar a existência e avaliar a adequação do desenho e da efetividade do controle associado.

Quarta etapa: Agir sobre riscos – identificar gaps, elaborar e acompanhar a implementação de planos de ação para correção de anomalias ou aperfeiçoamento de controles existentes.

Quinta etapa: Monitorar – exercer monitoramento sobre o desenho do processo e o comportamento de seus riscos e controles, frente às perdas associadas.

Sexta etapa: Executar testes de aderência – assegurar, mediante a execução formal de testes, que a definição do controle é adequada e que a atividade de controlar vem sendo exercida de forma efetiva.

Sétima etapa: Aplicar Autoavaliação Corporativa – aplicar assertivas aos colaboradores com o objetivo de avaliar os graus de conhecimento, entendimento e observância, sobre assuntos envolvendo integridade, valores morais e éticos, políticas e normas inerentes ao gerenciamento de riscos e controles internos.

Oitava etapa: Reportar – reportar às instâncias competentes os resultados das avaliações e o comportamento de riscos e controles.

Além das atividades mencionadas acima, existe uma visão macro sobre a criação de controles que indica que o alto nível hierárquico da empresa estabelece o planejamento estratégico para estruturação do controle, com fixação de objetivos e

análise do ambiente interno. A partir desta definição atrelada aos principais objetivos da instituição, o nível abaixo hierarquicamente formula o planejamento tático, que avaliará a aplicabilidade da tarefa. Com base nestas esferas do planejamento, o próximo passo é a execução, orientação, monitoramento e avaliação do controle implementado, para que seja identificado o grau de assertividade na aplicação do mesmo.

No entanto, sob a ótica de Barbosa da Silva Junior (2000, p. 19), existem alguns controles internos que podem ser chamados de chave para qualquer ramo, sendo eles os controles de: “numerário, dinheiro em bancos, faturamento, controle e remuneração de funcionários, contas a receber e ativos físicos (estoque e/ou imobilizado).”

Ainda segundo o autor Barbosa da Silva Junior (2000, p.20), as empresas dedicadas ao comércio de mercadorias possuem alguns controles específicos que também são importantes, tais como: “lotes de compras e quantidade em estoque; funções comerciais: cobertura geográfica, eficiência, etc.; margem bruta (Mark-up); reposição de mercadorias; prevenção contra furtos e desvios e controle de encalhes. Já para as empresas prestadoras de serviços, os controles específicos são: Insumos de horas profissionais e alocação aos serviços prestados; utilização e ociosidade de mão-de-obra; alocação de despesas aos projetos; currículos de treinamento; indicadores de satisfação dos clientes e manutenção de investimento a um mínimo.”

Analisando de maneira mais sintética, sob a ótica de Barbosa da Silva Junior (2000, p.22) verificamos que os principais tipos de controles que as empresas podem aperfeiçoar estão voltados para os: Controles Internos do Disponível (Caixa, bancos e aplicações), controle interno das contas a receber e recebimentos, controle interno dos estoques, produção e vendas, controle interno do imobilizado e controle interno das compras, das contas a pagar e pagamentos.

Segue abaixo, de acordo Barbosa da Silva Junior (2000, p.22-26) os principais procedimentos a serem adotados dentre os “grupos de controles” mencionados.

Controle Interno do Disponível: “Proceder à conciliação de todas as contas bancárias, atentando para itens conciliatórios significativos, pouco usuais, de natureza especial, ou que permaneçam durante muito tempo pendentes de solução; Manter um esquema de contagens de caixa, efetuadas sem prévio aviso, e reconciliar seus resultados com os respectivos saldos contábeis;” calcular os

rendimentos oferecidos pelas aplicações financeiras utilizando os saldos médios comparando com o cálculo utilizando um rendimento teórico; “(...) investigar o saldo médio não aplicado mantidos em contas movimento e investigar saldos que pareçam injustificadamente altos”. Além disso, o autor sugere que a partir de determinado patamar de pagamento que tenha que ser feito, seja verificado todos os processos até que se cheguem ao passo que levaram ao desembolso do recurso.

Controle interno das contas a receber e recebimentos: “Controles globais de faturamento, reconciliando os relatórios da expedição com os montantes tomados como base para liquidação de impostos (especialmente ICMS e ISS), e correlacionando os resultados desse procedimento com aqueles sugeridos no setor de estoque e vendas. Reconciliação de recebimentos com os créditos constantes dos extratos bancários. Como nem sempre isto é possível, esse procedimento normalmente precisa de adaptações combinando-se com os controles sobre vendas a vista; Elaboração de conciliação periódica do saldo contábil global, com a localização dos documentos representativos dos créditos (as duplicatas): em carteira, descontadas, em caução, em cobrança nas filiais, em cobrança especial ou judicial. (...); revisão das contrapartidas dos lançamentos contábeis a crédito da conta duplicatas a receber, investigando qualquer lançamento cujo débito seja efetuado em contas transitórias ou de resultados; apresentação de detalhes de movimentação dos clientes (todos ou os principais de acordo com a composição desse universo), especificando o saldo inicial, vendas, descontos concedidos e saldo final. Esse tipo de relatório, apresentado periodicamente à Diretoria ou a gerente que não tenho envolvimento com a venda ou com a concessão de créditos, permite a esses administradores perceber se houve movimentação não usual ou justificada, ou descontos que possam estar excedendo os limites estabelecidos pelas políticas da empresa.”

Controles internos dos estoques, produção e vendas: Elaboração periódica sobre os produtos adquiridos e sua respectiva rotatividade quanto aos principais itens; “controle global da movimentação dos estoques em quantidade e valores, indicando: estoques iniciais, compras, transformação, vendas e estoques finais; comparativos dos custos unitários dos principais itens com os do mês anterior, pesquisando a composição dos custos e fornecendo explicações para diferenças superiores a um determinado percentual”; designar um funcionário para fazer um acompanhamento de estoque por meio de inventário; coleta de estatísticas sobre a

Página 17 de 48

capacidade produtiva utilizada, variações na absorção de custos fixos e explicações para mudanças significativas.

Controle Interno de Imobilizado: Coletar informações sobre a aquisição (solicitação, autorização, tomada de preços e cotações, entre outras); preparar relatório global semestral ou anual resumindo a movimentação das contas do imobilizado; reconciliar os montantes de depreciação do período escolhido para o relatório global; designação de funcionário para formular normas para proceder a levantamentos físicos periódicos.

Controle interno de compras, contas a pagar e pagamentos: “listagem dos comprovantes “em aberto” no setor de contas a pagar ou tesouraria em uma data determinada e reconciliação dos totais com os saldos contábeis; preparação mensal da relação dos saldos a pagar por fornecedor ao fim de cada mês de acordo com os registros contábeis; análise de saldos credores e procura de possíveis pagamentos em duplicidade; análise dos débitos mais significativos efetuados como contrapartida de créditos nas contas de fornecedores e pesquisa quanto à natureza dos materiais adquiridos ou dos serviços ou fornecimentos efetuados e sua correlação com a atividade da empresa”.

2.3 CONTROLADORIA PARA MPE'S

Como podemos observar, existem diferenciais significativos quando comparamos as Micro e Pequenas empresas em relação a Indústria e Grandes corporações, tanto pelo ponto de vista de faturamento, numero de funcionários, volume de vendas, quanto pelo estágio estrutural da empresa. As Micros e Pequenas empresas têm algumas peculiaridades que geralmente são encontradas e diferenciam o estilo da gestão destas empresas para as demais concorrentes que ocupam o mercado.

Entre estas peculiaridades, de acordo com Barbosa da Silva Junior (2000, p. 18) as mais importantes são: “Administração por seus fundadores, herdeiros ou familiares razoavelmente próximos; Conflitos mais ou menos declarados quanto à profissionalização da administração; Falta de pessoal qualificado em quantidade suficiente para preencher todas as funções gerenciais que a complexidade dos negócios atuais exige; Existência de dois sistemas: o contábil, (...) obrigação necessária para atender às exigências societárias e fiscais e o informal, (...) para fins

gerenciais; falta de planejamento estratégico formalmente integrado aos planos de curto e médio prazo.”

Barbosa da Silva Junior (2000, p.18) complementa ainda que as duas primeiras características, “são as que podemos chamar de aspectos estruturais e nos quais nós contadores, auditores e consultores, pouco podemos influir. Elas, por sua vez, são determinantes das realidades descritas” na terceira e quarta peculiaridade, sendo que as quatro tem forte influencia na atividade de planejar da Alta administração.

De acordo com Kruglianskas (1996, p.7) adota como principal característica para diferenciar o tamanho das empresas é o número de funcionários, classificando as pequenas empresas com menos de 100 funcionários e médias entre 100 e 500 funcionários. O autor complementa ainda que “Nos EUA, as pequenas e médias empresas respondem por 50% dos empregos e representam 90% do universo de estabelecimentos existentes”.

Analizando ainda as vantagens e desvantagens das PME’s, Kruglianskas (1996, p.9) informa que com base em “pesquisa conduzida por Pratten (1991) identificou como as principais fontes de competitividade das PME’s o “desenvolvimento de produtos” e a “qualidade dos serviços propiciados aos clientes”.

Destas duas fontes básicas de competitividade decorrem outras, como flexibilidade, tipo de serviços oferecidos aos clientes e eficiência.”

Kruglianskas (1996, p. 9) complementa ainda dizendo que a “eficiência das PME’s estão intimamente associadas aos baixos custos indiretos que caracterizam este tipo de empresa. Esta alta eficiência pode ser perseguida através de várias estratégias, tais como combate ao desperdício, redução de atividades que não agregam valor, desenvolvimento de bom clima organizacional, capacitação dos recursos humanos, etc.”

Ainda utilizando por base os dados pesquisados por Pratten, as principais deficiências estão nas áreas: Marketing, Exportação e Pesquisa e Desenvolvimento (P & D). Para fundamentar estas afirmações, o autor alega que o Marketing é influenciado devido ao maior reconhecimento e credibilidade que as grandes empresas passam ao consumidor em relação às pequenas, além da limitação financeira na divulgação de promoções e propaganda. Devido ao alto investimento geralmente as pequenas e médias empresas tem a tendência de não testar seus

produtos no exterior e evitem produtos que necessitem de grande investimento em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento).

A busca pela competitividade se dá por satisfazer os clientes possibilitando uma boa dinâmica de resposta ao consumidor com a redução no custo final, o que potencializa a competição entre as empresas. No entanto, de acordo com Kruglianskas (1996, p. 39) para viabilizar um programa de busca sistemática por inovações, é necessário que todos participem e que para isso se crie uma cultura adequada. “Para superar as resistências às mudanças por parte dos empregados e conseguir seu envolvimento, muitas empresas tem optado por estratégias que privilegiam as seguintes ações (Imai, 1986): Esforço constante para melhorar as relações industriais; ênfase em treinamento e educação de trabalhadores; desenvolvimento de líderes informais entre os trabalhadores; realização de atividades em pequenos grupos; apoio e reconhecimento aos esforços em busca de melhorias (independentemente do resultado); Esforços conscientes para tornar o ambiente de trabalho um local onde os trabalhadores possam realizar suas aspirações pessoais; dentro do possível, promoção da vida social no ambiente de trabalho; treinamento dos supervisores, de forma a que possam se comunicar melhor com os subordinados e criar um envolvimento pessoal mais positivo; garantia de disciplina no local de trabalho”.

3 DADOS DA EMPRESA ANALISADA

Durante um trabalho realizado na empresa PRODUTOS DE LIMPEZA E EMBALAGENS LTDA, foi feito o levantamento de uma série de dados em um período compreendido de três meses de acompanhamento semanal no estabelecimento para que fosse detectado suas principais qualidades e deficiências voltadas principalmente para os processos administrativos implantados desde sua inauguração até o início do acompanhamento.

A empresa em referência é uma companhia familiar, cuja administradora é de uma das filhas do proprietário do negócio, desta forma, até o início das pesquisas havia alguns erros comuns na administração, tais como a divisão das receitas e despesas entre as empresas do grupo, de forma a proporcionar o pagamento de todas as despesas, porém sem que houvesse um controle preciso de qual das empresas estava compartilhando o déficit financeiro com a coligada.

A empresa foi inaugurada em Setembro de 2010 e conta com quatro funcionárias, sendo duas delas proprietárias e duas delas contratadas.

Para que as proposições de melhoria pudessem ter uma base teórica fundamentada, foram levantados os seguintes dados:

Balanço Patrimonial

Ativo	01/09/2010	31/12/2010
Ativo Circulante	R\$22.740	R\$73.696
Numerários	R\$22.740	R\$67.543
Caixa	R\$22.740	R\$67.543
Estoques	R\$0	R\$6.152
Mercadorias p/ revenda	R\$0	R\$6.152
Ativo Permanente	R\$37.550	R\$37.550
Imobilizado	R\$37.550	R\$37.550
Móveis e Utensílios	R\$21.210	R\$21.210
Instalações	R\$13.180	R\$13.180
Computadores e Periféricos	R\$3.160	R\$3.160
Total	R\$60.290	R\$111.246

Passivo	01/09/2010	31/12/2010
Passivo Circulante	R\$0	R\$76.426
Débitos Sociais	R\$0	R\$76.012
<i>INSS a recolher</i>	R\$0	R\$393
<i>Contrib. Sindical a recolher</i>	R\$0	R\$33
<i>Empréstimos a pagar</i>	R\$0	R\$75.585
Débitos Fiscais	R\$0	R\$414
<i>Simples Nac. a recolher</i>	R\$0	R\$414
Patrimônio Líquido	R\$60.290	R\$34.819
Capital Social	R\$0	R\$50.000
<i>Capital Nacional</i>	R\$0	R\$50.000
Lucros ou Prejuízos Acumulados	R\$60.290	-R\$15.180
<i>Lucros Acumulados</i>	R\$60.290	R\$60.290
<i>Prejuízos Acumulados</i>	R\$0	-R\$75.470
Total	R\$60.290	R\$111.246

DRE

Venda Bruta Operacional	R\$41.444,87
<i>Vendas de Mercadorias</i>	<i>R\$41.444,87</i>
Receita Líquida Operacional	R\$41.444,87
<i>Receita Líquida Comercial</i>	<i>R\$41.444,87</i>
Custos das Vendas	-R\$83.132,87
<i>Das Mercadorias Vendidas</i>	<i>-R\$83.132,87</i>
Lucro Bruto	-R\$41.688,00
<i>Lucro Bruto Comercial</i>	<i>-R\$41.688,00</i>
Despesas/Receitas Operacionais	-R\$33.782,39
<i>Despesas com Vendas</i>	<i>-R\$4.555,27</i>
<i>Despesas Administrativas</i>	<i>-R\$27.295,50</i>
<i>Despesas Tributárias</i>	<i>-R\$1.171,53</i>
<i>Despesas Operacionais</i>	<i>-R\$751,27</i>
<i>Despesas Financeiras</i>	<i>-R\$8,82</i>
Operacional	-R\$75.470,39
Resultado Antes da Contribuição	-R\$75.470,39
Resultado Antes da Provisão P/ IRPJ	-R\$75.470,39
Resultado do Período	-R\$75.470,39

Fluxo Financeiro Projetado Antes do Acompanhamento

Água	R\$50,00
Luz	R\$165,39
Telefone + Internet	R\$291,27
Sait Loja	R\$23,00
Suporte Sistema	R\$210,00
Aluguel	R\$3.000,00
IPTU	R\$150,00
Seguro Empresa	R\$200,00
Seguro Carro	R\$200,00
Despesas c/ Veículo (Combustível)	R\$100,00
Contador	R\$250,00
Salário Funcionário	R\$3.200,00
Vale Transporte	R\$130,00
INSS	R\$359,15
Arrecadação do Simples Nacional	R\$694,64
Aluguel da Máquina Cartão Crédito	R\$59,00
Papelaria	R\$200,00
Material de Expediente	R\$100,00
Higiene Limpeza	R\$80,00
Total	R\$9.462,45

Conforme dados analisados sobre o faturamento da empresa PRODUTOS DE LIMPEZA E EMBALAGENS LTDA, foi feito o levantamento dos últimos quatro meses, de acordo com a tabela abaixo.

Meses	Faturamento
Maio/2011	R\$12.215
Junho/2011	R\$21.512
Julho/2011	R\$18.844
Agosto/2011	R\$14.752
Média das Vendas	R\$16.831

A empresa utiliza um sistema integrado, porém devido à falta de informação e suporte da fornecedora do sistema, o mesmo era utilizado de forma precária, não possuindo confiabilidade na maior parte das informações alimentadas, com exceção de faturamento e caixa. As informações sobre o tamanho do estoque e quantidade de itens por produto não estavam disponíveis devido às dificuldades existentes.

Desta forma, não foi possível mensurar numericamente o valor em reais do estoque disponível para venda, porém após a rápida realização do inventário, com base nos dados conclui-se por aproximação que o estoque era suficiente para manter o faturamento por pelo menos três meses, analisando a quantidade total de itens e valor aproximado em estoque. Informação posteriormente confirmada por meio da informação de que havia 2.533 produtos diferentes.

Um fato que chama bastante a atenção é o grande volume de recursos destinado a aquisição de estoques, tendo como referência o seu faturamento. Analisando o faturamento médio da empresa, aproximadamente R\$16.831, suas compras no período forma em média de R\$11.128, o que sinaliza divergência nos critérios utilizados para aquisição de mercadorias, tomando por base que seu estoque iria atender a demanda média para três meses consecutivamente.

De acordo com levantamento efetuado sobre o faturamento da empresa, ela vende em média 823 produtos por mês, ou 34 produtos por dia, com faturamento diário próximo a R\$740.

Conforme os tipos de controles internos levantados, a empresa possuía internamente apenas o controle interno sobre a contagem ocasional do caixa e controle eficiente sobre os recursos movimentados pelo caixa. Já identificando o porte e perfil da companhia, os controles internos que abrangem cálculo de rentabilidade sobre aplicações financeiras, saldo contábil global, apresentação de consumidores e controle sobre imobilizado se tornam pouco usuais devido a realidade da empresa. A apresentação dos consumidores não tem grande importância no processo, pelo menos neste início, já que a empresa concentra a maior parte de suas vendas no Varejo, apesar de buscar seu mercado nas vendas no atacado. No varejo geralmente não há concentração nas vendas para que seja apresentada a movimentação efetuada pelos principais clientes da carteira, pelo fato das vendas estarem mais pulverizadas. Suas vendas no balcão representam 85% de todo o faturamento, o que coloca a empresa em uma situação de risco, pelo fato de grande parte da mortalidade das empresas estarem correlacionadas às vendas no balcão.

Após a explanação de todas as principais informações da empresa que está sendo estudada, segue abaixo o quadro resumo com seus principais pontos fortes e fracos sob o nível estratégico da atividade, para que posteriormente sejam feitas as sugestões de melhoria no controles internos utilizados.

Nível	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Estratégico	Pulverização das Vendas	Concentração em Clientes Balcão
Estratégico	Qualidade no atendimento	Falta de Qualificação Profissional
Estratégico	Estrutura Física adequada	Baixa Utilização de Sistema de Informação
Estratégico	Flexibilidade no atendimento	Administração Familiar
Estratégico	Investimento Inicial / Recursos Próprios	Inexistência de Controles Internos / Plano Estratégico
Estratégico	Estoque com boa variedade de produtos.	Elevados custos operacionais

4 MAPEAMENTO DAS NECESSIDADES E PROPOSIÇÕES DE CONTROLES INTERNOS

4.1 MAPEAMENTO DAS NECESSIDADES

Posteriormente a análise estratégica da empresa, utilizando os conceitos abordados por diversos autores sobre as dificuldades e oportunidades na área da controladoria aliados as informações divulgadas pelo SEBRAE em seu estudo sobre as MPE, sua mortalidade e natalidade, bem como os fatores resultantes para o fracasso ou sucesso das empresas na busca pela prosperidade, torna-se de extrema importância mapear as necessidades da organização que está sendo o foco dos estudos sobre a ótica dos controles internos e a constituição de uma controladoria aplicada ao dia-a-dia.

Para a construção das ações a serem tomadas e as formas de implementar os processos mapeados, serão utilizados a mescla das técnicas exploradas anteriormente, iniciando pelo detalhamento dos planos estratégicos, táticos e operacionais para que seja definido os principais objetivos da empresa. A partir desta técnica, serão aplicados os oito passos para a estruturação das ações a serem executadas sob a ótica operacional dos controles internos. Com a finalização do processo de proposições de melhorias e mapeamento das necessidades, a empresa estará apta para ter uma melhoria nas informações disponibilizadas e terá totais condições para que com as diretrizes instituídas, possa expandir seus negócios.

Segue abaixo, a aplicabilidade dos objetivos estratégicos sob a forma da definição do plano tático para que se possa atingir a eficiência operacional.

Nível	Objetivos Identificados	Sugestões de Processos sob a ótica Administrativa
Tático	Concentração em Clientes Balcão	Prospecção de Vendas ao Atacado via monitoramento da equipe de Vendas
Tático	Falta de Qualificação Profissional	Separar as atividades por mini-departamentos com uma gestão compartilhada de resultados.
Tático	Baixa Utilização de Sistema de Informação	Auxílio na Gestão empresarial por meio da utilização do Sistema de Informação
Tático	Administração Familiar	Atribuição de Funções e Objetivos Coletivos

Tático	Inexistência de Controles Internos / Plano Estratégico	Implantação de padronização de processos/controles internos, de forma a contribuir para a tomada de decisões
Tático	Elevados custos operacionais	Ação de redução das despesas variáveis e controle dos custos fixos

Nível	Processos a serem aprimorados	Sugestões de Melhoria
Tático/Operacional	Pulverização das Vendas	Formar processo informatizado para expandir o gasto médio dos seus clientes
Tático/Operacional	Qualidade no atendimento	Aplicação de Pesquisa de Satisfação no Atendimento de forma simplificada
Tático/Operacional	Estrutura Física adequada	Criação de “setorizações” dentro da loja para facilitar a busca dos produtos.
Tático/Operacional	Flexibilidade no atendimento	Ampliação do leque de informações disponibilizada no site da empresa
Tático/Operacional	Investimento Inicial / Recursos Próprios	Controle visando à redução gradual da aplicação de recursos próprios para a manutenção da empresa
Tático/Operacional	Estoque com boa variedade de produtos.	Mensuração do estoque via sistema e monitoramento das compras de mercadorias

Tomando por base as definições de nível tático, ou seja, na aplicação destas mudanças na empresa, percebemos que a “quase” totalidade das sugestões se referem aos processos internos e controles efetivos de vários pontos da empresa.

A primeira alteração sugerida é a implantação de processos que visem a prospecção de Vendas no Atacado, ou seja, a partir de informações disponíveis no mercado ou até mesmo na internet, efetuar o levantamento de 100 empresas que tenham potencial para utilização dos produtos comercializados, sendo eles: restaurantes, lanchonetes, confeitarias, entre outros. A partir da detecção destes canais de relacionamento, incentivar a equipe de vendas a buscar iniciar contato com estes clientes visando aumentar a participação das vendas no atacado, pulverizando ainda mais suas vendas e diminuindo a relação vendas balcão x

faturamento total. A partir de uma análise introdutória sobre a sugestão a ser aplicada, serão formados os oito passos para a validação do controle interno. Após os clientes começarem a efetuar seus pedidos, posteriormente eles serão “encarteirados” para o responsável pelo contato e prospecção do cliente.

Passos para Operacional	Nível	Detalhamento
1. Formalização do Processo		Planilhas (“Books”) de clientes para iniciar relacionamento e prospecção de negócios.
2. Identificação dos Riscos		Existem riscos na aplicabilidade do sistema e na confiabilidade das informações que podem conter viés.
3. Avaliação dos Riscos		Falha na abordagem de vendas; Baixo percentual de efetivação de contatos; Falta de Competitividade (Preços / Produtos); Motivos para a opção de não comercializar produtos com a empresa pode ser meramente uma forma de contornar a abordagem.
4. Agir sobre os Riscos		Fornecer treinamento para abordagens via telefone; Melhoria da competitividade por meio das deficiências encontradas nas abordagens; Utilizar as estatísticas para a não comercialização dos produtos com a subtração de um desvio-padrão, de forma a dar maior confiabilidade a proposta.
5. Monitorar Risco		Controle da efetivação dos contatos pelos vendedores, utilizando a sistemática de o Gestor da área ligar para o cliente se apresentando na semana seguinte e confirmando o contato; Supervisão do aumento no faturamento e no início de relacionamento com algumas das empresas contatadas.
6. Executar testes		Estudar o percentual de prospecção sobre a amostra disponibilizada e utilizar como referencia o % encontrado para a prospecção de novos negócios, aumentando a base de dados dos vendedores.
7. Auto-avaliação		Enviar uma enquete para os clientes da empresa que estão efetuando compras constantemente para que ele nos transmita o nível de atendimento e a sua satisfação em relação à empresa.

8. Reportar

Utilizar as informações coletadas para efetuar melhorias nos processos existentes e expandir os negócios.

Sobre o tópico da Falta de Qualificação Profissional foi sugerida uma medida paliativa, já que a qualificação profissional é algo imprescindível e que não há como substituí-la, a intenção é apenas amenizá-la com uma boa experiência profissional prática e a decisão compartilhada, fato que reduz a probabilidade da tomada de decisões que possam comprometer o andamento da empresa. Desta forma, a principal medida será a divisão dos “setores”, entre eles: Vendas, Financeiro, Estoque, Recursos Humanos e Compras. Com esta atitude, serão separadas as principais atribuições de cada uma das sócias e separadas as responsabilidades por setores, ou seja, uma das sócias terá como sua responsabilidade o controle das atividades de Vendas, Estoque e Recursos Humanos, enquanto a outra sócia terá os Setores: Financeiro e Compras, fato que obrigará o compartilhamento das informações e a gestão compartilhada. Com esta atribuição, enquanto uma da “Diretoria” fará grandes esforços para prospecção de vendas, a outra ponta dificultará a concessão do crédito a prazo para as empresas “suspeitas” e reduzirá a disponibilidade de descontos para que haja expansão das margens, ou seja, serão somados esforços para a melhoria da empresa.

Passos para Operacional	Nível	Detalhamento
1. Formalização do Processo		Divisão dos Setores / Responsabilidades
2. Identificação dos Riscos		Riscos de aplicabilidade incorreta e sem acompanhamento de terceiros sobre o processo;
3. Avaliação dos Riscos		Centralização das informações setoriais; Negligência de processos; Dificuldade inicialmente na sinergia entre os setores e responsabilidades das sócias
4. Agir sobre os Riscos		O Compartilhamento de decisões entre as sócias deverá manter um diálogo saudável sobre as práticas utilizadas em cada setor; Propor a implantação dos processos para que haja o risco mínimo de negligência nos processos executados; Aceitação das diferenças na forma de gerir os negócios entre as sócias e se transformarem em

	facilitadoras no processo.
5. Monitorar Risco	Os próprios resultados da gestão compartilhada (três meses após a implantação)
6. Executar testes	As sócias farão uma espécie de consultoria nos setores umas das outras, a cada três meses, para que haja a troca de idéias para melhoria nos processos existentes.
7. Auto-avaliação	Feedback da experiência nos setores de responsabilidade do Gestor avaliado.
8. Reportar	Ao Gestor avaliado suas sugestões/reclamações/elogios.

A baixa utilização do sistema de informação é um problema grave por se tratar de uma empresa familiar, com duas sócias e com pouca experiência profissional, somada a falta de qualificação profissional. Estas características aliadas a baixa utilização do sistema de informação podem ser encaradas como uma deficiência na definição de estratégias e tomadas de decisões por não possuir as informações necessárias do negócio para dar sustentação à ação implementada.

O incentivo à utilização do sistema será feito por meio da solicitação de treinamento in-company pela empresa prestadora de serviços às gestoras, após fornecido todo o embasamento teórico das principais atividades que deverão ser utilizadas para que haja um efetivo controle de todos os setores da empresa. Entre as principais atividades a serem informatizadas, estão:

- Funções: Fluxo de Caixa, Controle de Estoque (Entradas, Saídas, Custo Médio), Relatório sobre os custos de compra do mês anterior e para a efetivação de compras atualizada, Contas a receber, Contas a pagar, Conciliação Bancária e Inventário.

Além destes principais controles que devem ser evidenciados, o sistema deve contemplar os seguintes relatórios: Prazo Médio de Pagamentos, Prazo Médio de Recebimentos, Relatório de despesas (Maiores para Menores), Despesas em contas transitórias, Relatório de Sugestão de Compra comparando com as sugestões de compras solicitadas pelos Vendedores, Relatórios de faturamento, Relação de Clientes x Faturamento, entre outros.

Passos para Operacional	Nível	Detalhamento
1. Formalização do Processo		Treinamento In-company para utilização do Sistema de Informação
2. Identificação dos Riscos		Risco na implementação da rotina de acessos e alimentação dos dados;
3. Avaliação dos Riscos		Resistência na utilização do SI; Deficiência no aprendizado do SI;
4. Agir sobre os Riscos		Explicar os principais benefícios na correta utilização do SI, motivando os funcionários e gestores a alimentarem o sistema; Providenciar o curso in-company para utilização do mesmo com a participação dos gestores;
5. Monitorar Risco		Os gestores farão a apresentação das novas informações que devem ser alimentadas aos demais funcionários, o que determinará o nível de aprendizado com o Curso.
6. Executar testes		Acompanhamento semanal dos Indicadores descritos comparados com as informações existentes anteriormente como forma de validar os resultados.
7. Auto-avaliação		Após três meses de utilização verificar se houve melhoria ou depreciação dos resultados por meio do SI.
8. Reportar		Compartilhar as informações com os Gestores.

Quanto à dificuldade encontrada pela organização sob o ponto de vista da ineficiência/morosidade nas tomadas de decisões por se tratar de uma empresa familiar, foi sugerida a atribuição de funções a cada colaborador, descrevendo suas tarefas e montando um organograma da empresa, tornando-a mais delineada e facilitando a proposição de objetivos coletivos que possam ser definidos pelos dirigentes.

Os objetivos coletivos são importantes para que a empresa se prepare e busque atingir novos patamares, aumentando sua participação no mercado, ampliando o retorno aos proprietários e conseqüentemente trazendo mais prosperidade para a PME.

Passos para Operacional	Nível	Detalhamento
--------------------------------	--------------	---------------------

Operacional	
1. Formalização do Processo	Atribuição de Funções / Objetivos Coletivos
2. Identificação dos Riscos	Risco das informações não se transformarem em Cultura adquirida pela empresa;
3. Avaliação dos Riscos	A não-utilização das funções atribuídas; Falta de acompanhamento sobre os Objetivos Coletivos; Pouca divulgação sobre o organograma existente;
4. Agir sobre os Riscos	Atrelar algumas tarefas distribuídas entre os colaboradores como forma de mensuração dos objetivos coletivos; Enaltecer a importância do acompanhamento diário sobre os objetivos coletivos propostos; Divulgação aos funcionários sobre a divisão das áreas e quem será seu respectivo imediato.
5. Monitorar Risco	Implantação da distribuição das tarefas/funções e objetivos, além de divulgar a todos os envolvidos.
6. Executar testes	Acompanhar a execução das tarefas distribuídas por meio dos controles internos e o % do realizado sobre os objetivos coletivos após a implantação.
7. Auto-avaliação	Comparar os dados acompanhados antes da implantação do processo e conferir com os resultados atingidos após três meses da implantação.
8. Reportar	Formar um plano estratégico para um prazo maior com base nos resultados atingidos.

A próxima sugestão se refere à padronização de processos, ou seja, a criação de direcionamentos sobre os mais diversos temas e pequenas tomadas de decisões que surgem no decorrer no dia que podem ser eliminadas mediante ao entendimento de normas e procedimentos pelos colaboradores.

Alguns destes controles internos, que são relativamente simples de serem implantados, porém, necessitam de bom entendimento dos funcionários para que possa ser executado com excelência é o desconto concedido aos clientes. Deve haver critérios bem definidos para a concessão de descontos, ainda mais nas vendas de atacado, tornando-se um diferencial para os “grandes parceiros”. Com um bom filtro, muitos pedidos solicitados apenas para manter o padrão podem ser

“sutilmente” negados ou concedidos em % inferiores aos normais, maximizando as margens e evitando a presença constante dos gestores para a tomada de decisão.

Seguindo este mesmo direcionamento, é também necessário o acompanhamento de controles internos, muitas vezes, como um controle paralelo para suprir a deficiência dos sistemas de informação mais simplistas, porém, de grande utilidade na gestão dos recursos, tornando suas ações mais assertivas. Alguns exemplos de controles internos efetivos são: Ponto dos funcionários (controle de presença), Faturamento diário subdividido pelas formas de pagamento, compras solicitadas, despesas e desembolsos pagos, entre outros. Estes controles fazem parte de uma gama de informações necessárias ao dia-a-dia, como por exemplo, o faturamento subdividido pelas formas de pagamento, pode ser um relatório utilizado para análise de sazonalidade, para a criação e mensuração de promoções com seus resultados, entre outras.

Passos para Operacional	Nível	Detalhamento
1. Formalização do Processo		Criação de Controles Internos e Padronização de Processos.
2. Identificação dos Riscos		O fato dos colaboradores não absorverem as mudanças culturais efetivadas pela organização.
3. Avaliação dos Riscos		Risco da não-utilização dos controles internos; falta de entendimentos dos funcionários aos padrões de processos definidos;
4. Agir sobre os Riscos		Transmitir motivação aos proprietários na busca pela disseminação do conhecimento entre os funcionários e demonstrando os pontos positivos da mudança empregada.
5. Monitorar Risco		Formatar um manual de processos padronizados e uma apostila para os dirigentes com os controles internos e seus benefícios.
6. Executar testes		Monitoramento da padronização das tarefas por meio da redução do tempo ocioso e maximização das tarefas executadas. Os testes efetuados sob o âmbito dos controles internos terão como grande foco nas oscilações demonstradas diariamente.
7. Auto-avaliação		Comparar o índice de produtividade dos funcionários antes e depois das

	modificações, inclusive identificando os resultados obtidos nos controles internos implantados como reflexo da mudança nas atividades desempenhadas.
8. Reportar	Aos gestores para as devidas providencias.

O Tópico tratado: a redução dos custos variáveis e o rígido controle sobre os custos fixos visam maximizar os resultados da empresa, tanto pela obtenção da expansão das receitas e aumento da produtividade dos funcionários com as ações reveladas anteriormente, como minimizando as despesas mantendo o mesmo nível de qualidade.

Partindo do ponto de referencia que a empresa utiliza o método de custeio por absorção, o que significa dizer que toda receita de vendas, contribui com um percentual para o custo total da loja, dividindo parte do “ganho financeiro” (margem) para custeio interno e o restante dividido entre pagamento dos impostos e margens de lucro. Sobre esta informação inicial, serão orçadas todas as contas de despesas com a redução de um % a ser definidas pelos dirigentes e acompanhadas mensalmente se as ações estão sendo satisfatórias para a redução nos custos propostos.

Os custos variáveis podem ser reduzidos por um provisionamento das despesas com Xerox, compras de material administrativo, gastos com papel, entre outras despesas que somadas no decorrer do ano comprometem um valor significativo da margem de lucro e caso seja orçada uma estimativa de gastos e mantida ocorrerá um ganho sobre esta diferença de receita entre todas as subcontas.

Passos para Operacional	Nível	Detalhamento
1. Formalização do Processo		Ação de redução das despesas variáveis e controle dos gastos fixos.
2. Identificação dos Riscos		Falha nos controles efetuados via Sistema de Informação/Controles Internos.
3. Avaliação dos Riscos		Falta de comprometimento nos cortes nas despesas existentes; Ausência de informações confiáveis para a tomada de decisões;
4. Agir sobre os Riscos		O Gestor deverá direcionar o tempo necessário para executar a atividade,

	para que sejam tomadas decisões baseadas em números e de forma eficaz.
5. Monitorar Risco	Montar um Plano de Contas com todas as despesas que ocorrem no decorrer dos meses e as contas que são pagas esporadicamente, porém existe a necessidade de provisioná-las.
6. Executar testes	Conciliar a diferença a ser revertida em lucro após o levantamento das despesas gastas anualmente.
7. Auto-avaliação	Utilizar a situação atual da empresa comparando com uma melhor alocação dos recursos sobre as subcontas a serem pagas anualmente e verificar se a diferença é positiva ou negativa.
8. Reportar	Em caso de diferença positiva, ou seja, Lucro após o corte de despesas desnecessárias, manterem o planejamento e formular plano de ação para realizar os dados projetados. Em caso de diferença negativa, procurar outras formas de redução de custos. Se especificamente em algum momento não seja mais possível a redução dos custos, será necessário aumentar a receita para compensar esta defasagem orçamentária.

Concluindo a sugestão de processos administrativos a serem operacionalizados, na sequencia serão abordados alguns fatores que poderão ser fortalecidos mediante o aprimoramento das atividades já executadas.

Iniciando uma abordagem de melhoria nos processos, a primeira sugestão é a expansão dos gastos médios dos clientes da loja por meio da pulverização das vendas entre todos os clientes. Para que se chegue ao objetivo proposto a empresa poderá utilizar diversos meios de comunicação, entre eles, mala direta, emails, contato telefônico, entre outros. Pelos canais serão ofertados outros produtos, nos quais em sua grande maioria, estarão estocados há algum tempo e com bom custo médio, sendo vendidos a preços promocionais de forma a alavancar as vendas e chamar a atenção dos compradores para os produtos e preços fornecidos pela distribuidora de Doces e Embalagens. Desta forma, esta atividade seria um chamariz para os clientes em processo de prospecção ou fidelizados para que

ampliem seu consumo e busquem seus vendedores para realizar orçamentos junto à concorrência.

Utilizando ainda esta ótima ferramenta que se chama internet, por meio de emails ou consultas de seus vendedores, serão aplicadas pesquisas de satisfação do atendimento a uma pequena parcela de cliente, dos mais bem atendidos aos que são pouco contatados, para que não haja viés na informação adquirida. Estas pesquisas terão poucas questões para que não torne um processo demorado e cansativo, e além de tudo atenda aos objetivos propostos, que é a busca pela informação.

No aspecto físico da loja, será criado um direcionamento dos clientes pela sua extensão e ampla variedade de produtos, algumas placas direcionando o cliente para cada área de atuação da loja. Ex.: Doces, Embalagens, Doces para Atacado, Embalagens para Atacado, entre outros. A exposição destes direcionamentos facilitará a procura pelos produtos, excluindo a necessidade de um vendedor para acompanhar o cliente pela loja na busca das mercadorias, tornando o funcionário mais eficiente.

Outra grande modificação que trará mais valor a empresa é a preparação do site existente para ampliação das vendas, por meio das solicitações dos principais produtos pela internet ou até mesmo, fornecendo um contato direto entre o funcionário na empresa por meio do skype, MSN ou outros sistemas no formato de chat para eliminar possíveis dúvidas nas compras e fornecer informações complementares ao cliente em tempo real durante o expediente comercial.

Apenas como aprimoramento dos processos sugeridos acima, uma redução gradual do capital próprio pelo capital de terceiros até o ponto de equilíbrio que mantenha as operações da empresa com um capital de giro, que não tenha que ser necessariamente o capital dos sócios, tornando a empresa lucrativa. Esta lucratividade é mensurada por auferir lucro após o pagamento das custas de financiamento da operação, ou seja, após o pagamento de todas as despesas financeiras pela utilização dos recursos de terceiros quando houve uma margem positiva retirando o custeio por absorção, significa dizer que a empresa é sustentável.

E por fim, um tópico imprescindível para a boa condução da PME que visa entrar no mercado atacadista é um controle rígido sobre os materiais que constam a disposição na loja e sobre o valor de estoque utilizado e o volume de produtos sem

Página 36 de 48

giro, para que a empresa maximize seus ganhos e minimize seu capital empregado em produtos sem que haja retorno no curto prazo. Afinal, o dinheiro imobilizado em produtos, além de não ser utilizado como capital de giro pela empresa tem um custo, que é o custo de alocação, custo com salários dos responsáveis, entre outros custos embutidos a operação, mesmo que não haja movimentação do mercado, estes custos estão embutidos no custeio por absorção no momento da venda.

4.2 PROPOSIÇÕES DE CONTROLES INTERNOS

Após o levantamento das necessidades no âmbito estratégico da empresa, direcionando sua aplicação ao nível tático, serão feitas as proposições sobre todas as informações detalhadas no tópico anterior, de forma a abordar a operacionalização dos processos propostos, ou seja, atingindo o último nível do planejamento estratégico aplicado, o nível operacional.

Prospecção de Vendas Atacado

O primeiro ponto a ser implantando pela empresa analisada é a descentralização das vendas no balcão, buscando especificamente aumentar sua participação no mercado de vendas para atacado, o que resultaria em um grande acréscimo de faturamento e uma sensível redução nos estoques. Para que a ação seja bem sucedida, seria determinante que o gestor ou encarregado pela tarefa, efetuasse uma ampla análise nos mais diversos meios de comunicação, sendo eles: jornais, revistas, internet, lista telefônica, entre outros. Esta pesquisa terá a finalidade de elencar pelo menos 100 empresas cuja área de atuação dependa da utilização dos produtos comercializados pela mesma. Após a pesquisa efetuada, o Gerente da área de vendas deverá formular uma relação com os principais itens demandados pelas companhias elencadas, após formular esta relação, fará uma consulta aos principais atacadistas da região verificando se há diferença nos preços praticados e se houver identificar qual é o motivo para a menor competitividade dos seus preços perante aos concorrentes, fazendo uma análise completa considerando inclusive caso haja diferenciação nas marcas ofertadas.

Com o estudo efetuado será convocada a reunião com os demais colaboradores para que seja disseminada a forma ideal a serem abordados os possíveis clientes, tanto sob a ótica comercial quanto a ótica da postura profissional, o que poderá ser determinando para o sucesso ou fracasso das ações. Também será muito importante a identificação para os clientes que não desejem iniciar um

Página 37 de 48

relacionamento, estes clientes deverão informar o porquê da não comercialização e este dado deverá estar disponível em sua ficha de cadastro, para que possam ser efetuadas as devidas melhorias após a coleta dos dados.

O Responsável pelo acompanhamento da ação de vendas deverá verificar o % de aproveitamento das ligações para que se possa medir a eficiência nos contatos telefônicos e, além disto, verificar nos casos de insucesso qual foi o real motivo alegado pelo cliente para tomar as devidas atitudes visando que não ocorra novamente nos demais contatos efetuados. A grande diferenciação do processo está no acompanhamento da equipe de vendas e na implementação da melhoria continuada em seu atendimento por meio do feedback dos clientes.

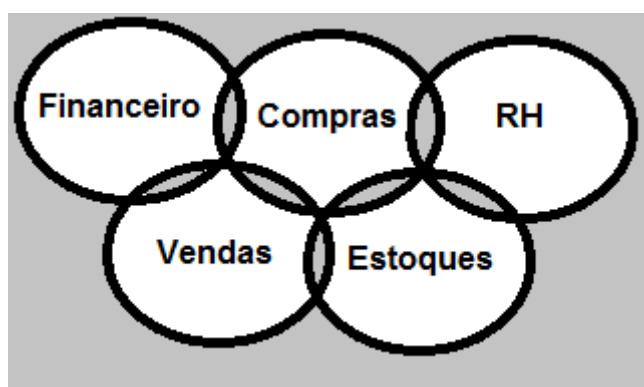
Uma semana após o contato telefônico do colaborador, o gestor de forma aleatória, irá efetuar ligações para alguns dos clientes, confirmando o contato e estreitando o relacionamento entre as empresas.

Falta de Qualificação Profissional

De forma a suprir a falta de qualificação profissional e acadêmica das sócias, visando apenas uma evolução na sinergia entre elas e forçando a busca pelos objetivos em comum, já que conforme mencionado anteriormente não é possível suprir experiências adquiridas e nem mesmo conhecimento técnico, por este motivo, esta medida tem como foco o aperfeiçoamento na forma de gerir o negócio por meio da divisão da empresa em setores e atribuição dos setores de forma que ambas as sócias necessitem da sinergia e uma gestão compartilhada para que se tenha êxito em todas as áreas da companhia. A gestão compartilhada se tornará também um facilitador já que as maiores decisões terão que ser tomadas em conjunto, o que tornará um pouco mais demorado o processo decisório, porém, deverá ser mais assertivo pela troca de informações entre as diretorias.

A fórmula encontrada para que haja este relacionamento intenso entre as gestões foi a divisão em duas “diretorias”, sendo a primeira com responsabilidade sobre os setores Financeiro e Compras e a segunda diretoria com os setores de Recursos Humanos, Estoques e Vendas. A intenção para diferenciar o sistema sugerido do utilizado atualmente por várias empresas, que seria a distinção entre o Administrativo e o comercial, que iria contemplar dentro da área Administrativa os setores: Financeiro, Recursos Humanos e Estoques, enquanto a área comercial estaria com: Vendas e Compras, no entanto, esta variação no formato utilizado habitualmente se deve ao interesse de que haja uma intersecção entre as gestões,

ou seja, o financeiro irá definir o faturamento esperado e a equipe de vendas irá viabilizar atingir o objetivo proposto. Da mesma forma, a área de compras irá precisar alinhar ações de compras para que possam ser feitas ações de vendas de determinados produtos. Além disso, o setor de recursos humanos que viabiliza contratações ou aumentos salariais que devem ser autorizados posteriormente pelo Setor Financeiro. Esta correlação entre eles irá formatar o modelo de “gestão compartilhada”, que irá ao longo do tempo se transformar em uma vantagem. Para que possa ser visualizado com maior clareza, segue abaixo o desenho da correlação entre as áreas.



Com o intuito de manter a qualidade nos serviços prestados pelos sócios, será implantando uma espécie de “auditoria interna” a cada três meses entre eles, trocando por alguns dias de “diretoria” de forma a garantir a excelência no andamento processual da instituição e para que não haja negligência em determinadas ações que deveriam estar sendo aplicadas.

Baixa utilização do Sistema de Informação

Para que seja intensificado o uso do sistema disponível de forma a auxiliar no controle dos diversos setores da empresa, é necessário que haja um espírito de cooperação e de busca pelo aprendizado entre os colaboradores, já que um fator que pode dificultar a plena utilização do sistema é o nível de dificuldade do sistema e a familiaridade que os colaboradores têm com ele. Identificada esta deficiência será feita uma exposição para os funcionários sobre a importância do desenvolvimento de habilidades para a utilização do sistema disponível, já que ele será o principal canal para medir o desempenho da companhia, fato que pode se tornar um aliado dos funcionários para que os gestores saibam que está se destacando em relação aos demais e possa fornecer uma informação exata sobre o patamar de sinergia entre os envolvidos por meio do atingimento dos objetivos coletivos.

Após a execução da palestra motivando e informando os principais benefícios para uma correta utilização do sistema, será solicitada a empresa que “aluga” o programa para que agende uma data em que algum representante irá fazer um treinamento in-company, dividido em duas partes, sendo a primeira apresentação com a presença de todos explicando quais as principais ferramentas que ele possui e quais as principais telas que serão manipuladas pelos colaboradores no decorrer do dia. Finalizado esta primeira parte, será feita uma explanação apenas para os Gestores indicando as principais funções e ferramentas disponíveis para controle e acompanhamento dos diversos setores da empresa.

Administração Familiar

Este tópico visa alinhar a empresa por meio de atribuições de funções e objetivos, com que todos os colaboradores possam buscar os melhores resultados em suas atividades por meio da medição do processo como um todo, tornando os objetivos coletivos como uma meta a ser seguida, ou seja, utilizando artifícios como bonificação, entre outros fatores, a obtenção da melhoria na produtividade tendo como consequência atingir os objetivos coletivos.

A grande diferença entre o objetivo individual e o coletivo está na forma de que para atingir os objetivos individuais, pode ocorrer uma distorção nos valores dos colaboradores, fazendo com que haja prejuízos para a companhia em troca de que individualmente o colaborador possa ter alguma vantagem. Fato que nos objetivos coletivos apesar de ter a desvantagem de geralmente ser um objetivo mais difícil de ser cumprido, ele dá a possibilidade de melhoria no ambiente da empresa e de implantação de uma nova cultura na organização, voltada para a divisão das tarefas e para obtenção de resultados coletivamente.

Partindo para a aplicabilidade, em um primeiro momento serão definidos pelos gestores das áreas quais serão as principais atribuições de cada colaborador, ou seja, as tarefas que devem ser desenvolvidas diariamente e merecem um acompanhamento, para que seja um dos facilitadores para atingir os objetivos coletivos. A partir destas definições, deverão ser atreladas todas as tarefas entre os colaboradores, ou seja, vincular atividades de departamentos diferentes, porém que possuam o mesmo objetivo.

Exemplificando, para que a empresa busque um faturamento mensal de R\$35.000 / mês, tomando por base que esta seja uma meta factível, a partir desta meta serão elencadas diversas atividades que juntas irão impactar para que seja

atingido o objetivo. No caso acima, serão abordados como metas secundárias: A Logística, por exemplo, deverá buscar uma redução no prazo para entrega da mercadoria de 5 dias para 3 dias de entrega, ou seja, uma melhoria significativa. Da mesma forma, o estoque deverá separar o material no menor prazo possível, ou seja, deixar os produtos vendidos a ponto de despacho até as 17h00min do dia da venda. Estes são apenas alguns exemplos de tarefas que devem ser feitas e acompanhadas para que a empresa não se torne refém da Administração Familiar e para que não ocorram decisões isoladas que podem comprometer a sua continuidade, este rumo será alterado com a criação de integração entre os membros da família e dos colaboradores.

Assim como em qualquer processo, este também terá riscos, conforme descrito a seguir: falta de comprometimento da equipe, inexistência de um organograma bem definido, ausência de acompanhamento na execução das atribuições e nos resultados obtidos. Todavia, estes riscos podem ser minimizados pela ação enérgica dos Gestores na busca de absorver os melhores resultados dentro da disponibilidade de funcionários.

Decorridos três meses será feita a verificação dos resultados sobre a base extraída anteriormente ao processo de atribuição de tarefas e objetivos coletivos para comparar os números e chegar a conclusão das vantagens/desvantagens da sistemática no dia-a-dia.

Implantação de Controles Internos / Planejamento Estratégico

Sob a atenção dos diretores da empresa, serão levantados todos os gargalos existentes no processo (entendido como processo operacional, ou seja, na execução das atividades do dia-a-dia). Com o levantamento destes dados, serão formatados processos padronizados, buscando reduzir o tempo ocioso e maximizar a produtividade dos colaboradores.

Existe uma importância muito grande na definição do planejamento estratégico por parte dos diretores para que seja incorporado ao ambiente uma cultura organizacional própria com missão, visão, valores, entre outros tópicos relevante, para que o colaborador entenda onde a empresa deseja chegar e quais os desafios para que atinja este objetivo.

Os principais riscos da ausência na aplicabilidade são: falta de entendimento nos processos a serem absorvidos, a não utilização dos controles internos e a falta de monitoramento dos resultados.

O grande diferencial neste processo será a abordagem utilizada pelos dirigentes na busca por disseminar o conhecimento adquirido aos colaboradores após a análise das tarefas executadas anteriormente e após a sua modificação. Eles deverão mostrar com entusiasmo os pontos positivos observados e principalmente a melhoria na aplicabilidade tornando o processo o mais simples possível de forma que a empresa possa substituir pessoas sem que haja prejuízos na produtividade.

Outro ponto determinante é a criação de manuais de execução das tarefas para que os colaboradores possam ter acesso em caso de dúvidas, para que eles não sejam desestimulados a utilizarem os padrões instituídos por dificuldades na sua aplicação. O manual também deverá ser instituído para os cargos de direção da empresa, para que haja uma concordância nos processos básicos executados e sua correlação com os objetivos da empresa.

Serão testados os padrões instituídos pela variação no tempo necessário para execução das mesmas tarefas, para que seja confirmada ou não a melhoria implementada.

Ação de redução nas despesas variáveis e controle dos gastos fixos

Para que sejam ampliadas as margens de lucro da empresa, em um primeiro momento, mantendo o mesmo nível de faturamento, fará com que este excedente possa ser reaplicado de diversas formas e seja novamente convertido na expansão do lucro obtido nos negócios efetuados, ou seja, serão mantidas todas as estruturas, porém reduzindo os gastos para obter o mesmo faturamento.

Esta ação terá como principal foco as reduções de despesas variáveis desnecessárias, podendo também serem efetuados cortes nos gastos fixos, porém, geralmente as despesas que podem ser cortadas mais facilmente estão classificadas como despesas variáveis, elevando o valor que deverá ser despendido de acordo com o aumento do faturamento. Desta forma, será o principal fator na expansão das margens de lucro após a realização da prospecção de novos negócios tendo como objetivo principal o aumento no faturamento.

O risco inerente a redução das despesas de um modo geral será por meio de: falha no controles via sistema, falha no comprometimento para redução dos custos e ausência de informações confiáveis.

Para atingir os objetivos propostos será necessário montar um plano de contas contendo todas as despesas operacionais, não-operacionais e seu provisionamento de forma anual para que sejam atingidas as metas propostas. Após

o apontamento de todas as despesas, são detectadas as despesas que em um primeiro momento tem potencial para redução, após isto serão analisados a variação no resultado financeiro anual, caso seja positiva a variação entre receitas e despesas, haverá um adicional na margem de lucro devido a execução da ação em referencia.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa desenvolvida sobre a ótica dos controles internos teve como principal foco o levantamento de informações complementares sobre a forma como as empresas, os consultores e até mesmo os estudiosos da área de controladoria e controles internos enxerga as oportunidades e ameaças existentes no dia-a-dia das MPE's no âmbito nacional. Com as informações coletadas pelo SEBRAE, foi possível ampliar os horizontes de pesquisa do projeto, vislumbrando as principais deficiências que posteriormente foram observadas pela empresa analisada correlacionando com as ameaças detectadas na amostragem de empresas que fecharam antes dos dois anos de atividade. Alguns dados puderam ter um impacto bastante positivo na análise da empresa em referencia, entre eles: a predominância na mortalidade das empresas com empresas na categoria Micro (faturamento anual entre R\$20.000 e R\$240.000), 49% delas atuavam no comércio, 63% atendiam no balcão como principal fonte de renda as vendas no varejo, 100% eram optantes pelo Simples, tornando a empresa analisado como mais um empresa na área de risco de mortalidade por ter todas estas características em comum com o relatório elaborado pelo SEBRAE.

A partir desta informação e da obtenção das áreas de maior importância na taxa de sobrevivência das empresas, como sendo: o Planejamento e a Organização Empresarial foram feitos alguns levantamentos sobre os conceitos de controladoria e controles internos. Os conceitos identificados sublinharam a importância da controladoria para que a empresa esteja preparada para o mercado em que atua e para se defender das ações dos concorrentes, tornando a empresa mais ágil nas tomadas de decisões e fornecendo uma possibilidade de que cresça exponencialmente com o seu posicionamento no mercado de acordo com sua plena capacidade física e financeira.

Após a importância da controladoria, são demonstrados os benefícios da implantação de controles internos, entre eles: a criação de uma metodologia na execução das atividades, melhoria na eficiência e eficácia da empresa por meio do acompanhamento por indicadores, mensuração de resultados e avaliação de métodos propostos para padronização dos processos, entre outros.

Com a detecção das diferenças entre a controladoria e os controles internos, foram pesquisados os principais tipos de controles internos utilizados no mercado,

que acabaram sendo selecionados dois grandes formatos para análise na empresa, sendo a primeira metodologia aplicada atualmente por um grande banco privado reconhecido nacionalmente no gerenciamento de riscos e controles internos e o outro método demonstrado detalhadamente por Barbosa da Silva Junior (2000, p.22-26), subdividido em grupos, sendo eles: Controles Internos do Disponível, Contas a receber, Estoque, Produção e Vendas, Imobilizado, Compras e Contas a pagar.

Com a seleção do modelo a ser aplicado na empresa diagnosticada, foram efetuadas pesquisas sobre a controladoria especificamente nas MPE's, sendo coletadas as descrições práticas de suas atividades e a ênfase a ser dada dentro das características encontradas nas MPE's pesquisadas pelos autores utilizados.

Utilizando todas as informações disponíveis na conceituação do tema, partiu-se então para a coleta dos dados da empresa, sendo estes dados: Balanço Patrimonial, Valor aproximado do estoque, Demonstrativo do Resultado do Exercício, Faturamento bruto e Fluxo financeiro. Partindo do levantamento dos dados e das características da empresa, tais como: Administração familiar, utilização de caixa compartilhado com outra empresa, existência de duas sócias e apenas duas funcionárias, falta de experiência profissional dos envolvidos, entre outras informações bastante relevantes para o mapeamento das necessidades.

Tomando por base as informações descritas acima sob a forma do capítulo 4, foram mapeadas todas as necessidades da empresa, tendo como base para a definição de necessidade, os relatórios do SEBRAE em conjunto com as pesquisas desenvolvidas sobre a controladoria e controles internos para MPE's. A técnica utilizada para descrição dos pontos a serem implantados foram baseados na sistemática de Pontos Fortes x Pontos Fracos correlacionando com as informações dispostas anteriormente. A simplicidade do modelo permitiu que fossem apontados de forma estratégica (direcionando) os tópicos a serem detalhadas para que se obtenha um plano de ação efetivo que atinja os objetivos estratégicos definidos.

Para formular o plano de ação sobre o nível tático, foi aplicada uma mescla na definição dos principais grupos de controles internos a serem implantados, de acordo com o Barbosa da Silva Junior (2000, p.22-26), retirando os controles essenciais e transformando no modelo de gerenciamento de riscos e controles internos que seria utilizado para delimitar as ações e identificar os riscos e incertezas.

Com o apontamento das necessidades sobre o nível tático, foram aplicados todos dentro do modelo de gerenciamento de riscos e controles internos para que fosse identificado os principais riscos e a forma como combater para que os processos resultem em melhoria efetiva para a operação da empresa. Além disto, há um pequeno detalhamento para que posteriormente seja completado o planejamento na execução das atividades de forma mais completa, de forma que não haja distorções nos resultados.

Finalmente, com base nos estudos efetuados anteriormente, foram definidos a forma de execução das atividades sobre o nível operacional, ou seja, descendo de níveis desde a sua identificação dos principais objetivos a serem atingidos pela empresa para que saia da área de risco de mortalidade no período até dois anos de atuação, até a aplicação dos colaboradores e dos gestores no acompanhamento das ações para que se traduzam efetivamente em resultados financeiros e ampliação na qualidade dos serviços prestados.

A pesquisa teve grande relevância ao identificar o nicho das MPE's que são de grande importância no âmbito nacional, já que a maior parte das empresas brasileiras tanto em volume quanto em faturamento acumulado estão neste grupo e poderiam muitas vezes evitar a mortalidade por meio de assessoramento e utilização de pequenas práticas no dia-a-dia, conforme demonstrado nos relatórios levantados. Desta forma, a colaboração deste projeto prove da análise de uma empresa de um segmento específico na qual passa por dificuldades para se manter no mercado devido a diversos fatores que foram analisados de forma analítica para que resultasse na sugestão de processos a serem implementados e na busca da melhoria em seu posicionamento de mercado por meio do aprimoramento dos pontos fortes e tentativa de corrigir os pontos fracos assinalados.

Sabemos que um tema como este possui diversas alternativas tanto no mapeamento de suas necessidades como na metodologia que poderia ser utilizada, porém, o objetivo estava direcionado para o método mais simples e de melhor aplicabilidade nas MPE's, já que neste nicho há uma resistência ainda maior na burocratização dos processos, no entanto, são imprescindíveis para a melhoria nos controles e na confiabilidade das informações.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORINELLI, M. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da prática.** 2006. 341 f. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria. **O papel da controladoria no processo de gestão.** In: SCHMIDT, Paulo (Org). **Controladoria: agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman/Artmed, 2002.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistema de informação: um enfoque gerencial.** São Paulo: Atlas, 1985.

OLIVEIRA, Luis Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos SANTOS. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2002.

TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas.** Sexta edição, São Paulo. Edusp, 1993.

MIGLIAVACCA, P. N. **Controles internos nas organizações.** São Paulo: Edicta, 2002.

D'ÁVILA, M. Z. e OLIVEIRA, M. A. M. **Conceitos e técnicas de controles internos de organizações.** São Paulo: Nobel, 2002.

CATELLI, ARMANDO. **Controladoria: uma abordagem da Gestão Econômica GECON.** São Paulo: Editora Atlas, 2001.

JUNIOR, José Barbosa da Silva. **Controles Internos contábeis e alguns aspectos de auditoria.** São Paulo, Editoria Atlas, 2000.

KURGLIANSKAS, Isak. **Tornando a pequena e média empresa competitiva.**
Editora IEGE, 1996.

<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=controladoria>

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/C40532F88453A43B8325734C0065FD99/\\$File/NT0003607A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/C40532F88453A43B8325734C0065FD99/$File/NT0003607A.pdf)

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)

<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>